



Número do projeto: 2021-1-PT01-KA220-VET-000025013

Módulo 2

Soft Skills na Gestão de PMEs

Autor: Business Confederation of Macedonia (BCM)

Macedónia do Norte



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas as opiniões do autor, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas.

| Título do Módulo | Módulo 2: Soft Skills na Gestão de PMEs |
|--|---|
| <p>Objetivos de aprendizagem</p> | <p>O módulo 2 tem como objetivo formar os gestores de PMEs e ajudá-los a desenvolver as <i>soft skills</i> necessárias para apoiar o trabalhador autista ao longo de todo o ciclo de emprego (Entrevista - Emprego - Desenvolvimento - Retenção).</p> <p>O módulo 2 tem como objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instruir os formandos sobre as <i>soft skills</i> necessárias que devem adquirir para apoiar e manter os trabalhadores com autismo; 2. Formar os formandos sobre a forma de desenvolver competências de comunicação; 3. Dar a conhecer aos formandos formas de praticar a escuta ativa; 4. Formar os formandos a aplicar a análise SWOT na resolução de problemas; 5. Formar os formandos para distinguir entre liderança e gestão. |
| <p>Resultados de aprendizagem</p> | <p>Através do Módulo 2, os formandos irão aprender sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competências de comunicação 2. Escuta ativa 3. Empatia 4. Resolução de problemas 5. Gestão do tempo 6. Gestão de tarefas 7. Trabalho de equipa 8. Capacidade de adaptação 9. Criatividade 10. Liderança |

1. Introdução

O autismo é uma condição de desenvolvimento que afeta a capacidade de uma pessoa interagir com os outros e perceber o mundo exterior. Os indivíduos com autismo experienciam o mundo de uma forma única em relação às outras pessoas. O autismo é uma condição que persiste ao longo da vida e não pode ser "corrigida"; não é uma doença ou distúrbio. Muitas pessoas acreditam que o facto de terem autismo é uma parte essencial de quem são. O autismo é uma perturbação do espectro. Embora as pessoas autistas experienciem certos desafios em comum, ser autista tem impactos diferentes em cada pessoa.

Os trabalhadores autistas podem necessitar de algum apoio, muitas vezes simples, no local de trabalho. Para além dos seus pontos fortes e talentos individuais, os candidatos autistas demonstram frequentemente competências acima da média em algumas ou todas as seguintes áreas: elevados níveis de concentração, fiabilidade, conscienciosidade e persistência, precisão, grande atenção aos detalhes e capacidade de identificar erros, capacidade técnica, como em *IT* e conhecimento factual detalhado e uma excelente memória.

Enquanto empregador, gestor, diretor de RH ou responsável pelo recrutamento, é necessário saber como lidar com pessoas autistas. Por esse motivo, independentemente da condição dos trabalhadores, com ou sem autismo, espera-se que os gestores desenvolvam e promovam algumas *soft skills* importantes. No mínimo, os trabalhadores precisam de conhecimentos e capacidades específicas para desempenharem as suas funções. No entanto, aqueles que normalmente se destacam como trabalhadores de alto desempenho precisam de algumas qualidades adicionais, tais como a capacidade de comunicar de forma clara, a capacidade de trabalhar bem com os outros e a capacidade de gerir o seu tempo de forma eficaz. Estas capacidades são exemplos de *soft skills*.

A *Oxford Languages* define as *soft skills* como atributos pessoais que permitem a alguém interagir de forma eficaz e harmoniosa com outras pessoas. Dito isto, neste módulo vamos analisar algumas das *soft skills* que são consideradas mais relevantes no apoio aos trabalhadores autistas ao longo de todo o Ciclo de Emprego (Entrevista - Emprego - Desenvolvimento - Retenção).

2. Competências de Comunicação

As pessoas com autismo são frequentemente autocentradas e parecem existir num mundo privado no qual têm uma capacidade limitada para comunicar e interagir com os outros. Podem ter dificuldade em

desenvolver competências linguísticas e em compreender o que os outros lhes dizem. Muitas vezes também têm dificuldade em comunicar de forma não-verbal, como por exemplo com gestos, contacto visual e expressões faciais. As pessoas com autismo podem interpretar as palavras muito literalmente, o que pode criar maiores dificuldades, uma vez que têm dificuldade em compreender a complexidade das interações sociais. Podem também ter dificuldade em perceber se, numa discussão, é a sua vez de falar ou de ouvir. Assim, podem falar durante um período de tempo excessivo ou parecer desinteressados no que os outros estão a dizer.

É por isso que é importante que um gestor desenvolva competências de comunicação adequadas. A capacidade de dar e receber vários tipos de informação é conhecida como competências de comunicação. Falar, ouvir, ver e ter empatia são todos fatores de uma comunicação eficaz. Também é útil compreender as diferenças entre contactos presenciais, chamadas telefónicas e comunicações digitais, como o correio eletrónico e as redes sociais.

Tipos de comunicação

Existem quatro tipos principais de comunicação que os gestores podem utilizar no dia-a-dia, incluindo:

1. Verbal: Comunicação através de uma língua falada.
2. Não-verbal: Comunicação através de linguagem corporal, expressões faciais e vocal.
3. Escrita: Comunicação por meio de linguagem escrita, símbolos e números.
4. Visual: Comunicação por meio de fotografia, arte, desenhos, esboços, tabelas e gráficos.

2.1. Comunicação Não-verbal

A forma de comunicar ideias sem utilizar palavras faladas ou escritas é conhecida como comunicação não-verbal. Por outras palavras, a comunicação não-verbal é qualquer comunicação entre duas ou mais pessoas que envolva a utilização de expressões faciais, gestos com as mãos, linguagem corporal ou posturas. Ao contrário da comunicação verbal, que serve simplesmente para transmitir eventos externos, a comunicação não-verbal ajuda no desenvolvimento e manutenção de ligações interpessoais.

As pessoas utilizam a comunicação não-verbal para exprimir emoções e atitudes interpessoais, realizar rituais como saudações e mostrar a sua personalidade. Os tipos de comunicação não-verbal são: contacto visual; expressões faciais; movimento; postura; gestos; espaço; paralinguagem; contacto visual e toque.

2.2 Escuta Ativa

Para comunicar eficazmente, é preciso ser capaz de ouvir as palavras de outra pessoa e, ao mesmo tempo, tentar compreender o seu significado e intenção. Isto é conhecido como escuta ativa. É necessário ser um participante ativo no processo de comunicação.

Ouvir ativamente é prestar muita atenção e estar totalmente envolvido no que o outro está a dizer. Falar é significativamente menos necessário do que ouvir. Independentemente de alguém concordar ou não com outra pessoa numa conversa, o objetivo de um ouvinte ativo é compreender plenamente o ponto de vista da outra pessoa e transmitir a sua compreensão.

Conselhos para uma escuta ativa

| O que fazer | O que não fazer |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Ouvir mais do que falar- Deixar o outro terminar antes de responder.- Fazer perguntas abertas- Permanecer atento ao que está a ser dito- Estar consciente dos seus próprios preconceitos- Gerir as suas próprias emoções- Estar atento a ideias e oportunidades de resolução de problemas- Transmitir mensagens verbais e não-verbais que indicam que está a ouvir- Escutar os sentimentos e o conteúdo | <ul style="list-style-type: none">- Dominar a conversa- Interromper- Terminar as frases da pessoa que está a falar- Tirar conclusões precipitadas- Responder com uma linguagem de culpa ou de acusação- Tornar-se argumentativo- Demonstrar impaciência ou ser multitarefa- Compor mentalmente as suas respostas sobre o que dizer a seguir- Ouvir com preconceitos ou excluir novas ideias |

3. Empatia

3.1. Definição

Um termo utilizado para descrever reações interpessoais cognitivas, afetivas e comportamentais relacionadas em relação a outra pessoa, porém distintas, incluindo várias formas de tomada de perspetiva, preocupação empática, angústia pessoal e outras respostas emocionais e comportamentais congruentes.

3.2. Introdução

A empatia é complexa. Embora a maioria das pessoas possa dar uma definição geral de como elas próprias definem empatia, o termo tem sido utilizado pelos cientistas sociais para identificar uma série de fenómenos distintos, mas relacionados. A vasta gama de fenómenos descritos pelo termo tem, por sua vez, criado desafios na compreensão e avaliação do construto numa perspetiva de personalidade e de diferenças individuais. As pessoas autistas podem ter dificuldades com a empatia cognitiva (reconhecer o estado emocional de outra pessoa), mas não com a empatia afetiva (a capacidade de sentir o estado emocional de outra pessoa e de reagir a ele), daí a razão pela qual se espera que o empregador tenha empatia ao contratar pessoas com autismo.

3.3. Elementos da empatia

Os três elementos-chave que Daniel Goleman identificou incluem:

1. Compreender os outros

2. Desenvolver os outros

3. Potenciar a diversidade

1. Compreender os outros

Esta é talvez a definição que a maioria das pessoas atribui ao conceito de "empatia": nas palavras de Goleman, "sentir os sentimentos e perspetivas dos outros e interessar-se ativamente pelas suas preocupações". Aqueles que o fazem:

- Compreendem os sinais emocionais. Ouvem bem e também prestam atenção à comunicação não verbal, captando pistas subtis quase inconscientemente.
- Demonstram sensibilidade e compreendem as perspetivas dos outros.
- São capazes de ajudar outras pessoas com base na sua compreensão das necessidades e sentimentos dessas pessoas.

2. Desenvolver os outros

Desenvolver os outros significa agir de acordo com as suas necessidades e preocupações e ajudá-los a desenvolver todo o seu potencial. As pessoas com competências nesta área normalmente:

- Recompensam e elogiam as pessoas pelos seus pontos fortes e realizações, e dão *feedback* construtivo com o objetivo de se concentrarem na forma de melhorarem.

- Fornecem mentoria e orientação para ajudar os outros a desenvolverem todo o seu potencial.
- Dão tarefas mais exigentes que ajudarão as suas equipas a desenvolverem-se.

3. Potenciar a diversidade

Potenciar a diversidade significa ser capaz de criar e desenvolver oportunidades através de diferentes tipos de pessoas, reconhecendo e celebrando o facto de todos nós trazermos algo diferente para a mesa. Isto é especialmente importante quando se decide contratar uma pessoa com autismo. Tirar partido da diversidade não significa tratar toda a gente exatamente da mesma forma, mas sim adaptar a forma como se interage com os outros às suas necessidades e sentimentos. As pessoas com esta capacidade respeitam e relacionam-se bem com toda a gente, independentemente da sua origem. Regra geral, veem a diversidade como uma oportunidade, compreendendo que as equipas diversificadas funcionam muito melhor do que as equipas mais homogéneas. As pessoas que são boas a explorar a diversidade também desafiam a intolerância, os preconceitos e os estereótipos quando os veem, criando uma atmosfera de respeito por todos.

4. Resolução de problemas

4.1. Aplicação da análise SWOT para a resolução de problemas

A análise SWOT é utilizada no mundo empresarial para analisar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças no ambiente empresarial. Trata-se de um instrumento de reflexão (Dess, Lumpkin e Taylor, 2005). O princípio subjacente ao processo de gestão estratégica também pode ser aplicado para resolver problemas enfrentados pelos indivíduos.

O processo de gestão estratégica consiste em cinco etapas (Bratton e Gold, 2003):

1. Missão e objetivos: descreve os valores e as aspirações.
2. Análise do ambiente: A análise ambiental procura no ambiente interno os pontos fortes (*S - Strengths*) e os pontos fracos (*W - Weaknesses*) e no ambiente externo as oportunidades (*O - Opportunities*) e as ameaças (*T - Threats*).

3. Elaboração da estratégia: implica a avaliação das interações entre os fatores estratégicos e a realização de escolhas estratégicas para atingir os objetivos.

4. Implementação da estratégia: envolve a implementação da estratégia.

5. Avaliação da estratégia: determina em que medida a mudança e o desempenho efetivos correspondem à mudança e ao desempenho desejados.

Estes fatores estratégicos são resumidos pelo acrónimo SWOT. Enquanto os pontos fortes e fracos são fatores internos, as oportunidades e ameaças estão no ambiente externo.

4.2. Tomada de decisão na resolução de problemas

Vamos agora discutir outro aspeto da resolução de problemas, ou seja, a tomada de decisão. Tal como afirmam Ritchie e Thompson (1988), a resolução de problemas inclui atividades de tomada de decisão, que incluem as seguintes etapas:

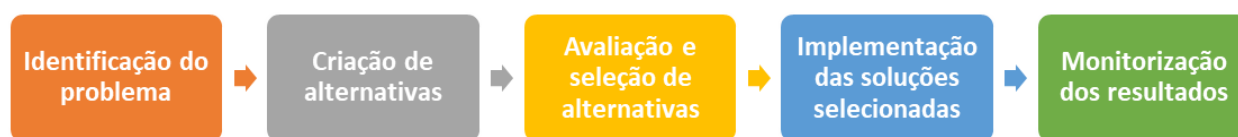


Figura 4.1: Tomada de decisão para resolução de problemas

5. Gestão do tempo

Consiste na prática de organizar e exercer um controlo consciente sobre a quantidade de tempo gasto em determinadas tarefas, especialmente para promover a eficácia, a eficiência e a produção. Requer o equilíbrio das responsabilidades de uma pessoa para com a sua família, amigos, carreira, passatempos e interesses pessoais, tendo em conta a quantidade limitada de tempo. Quando uma pessoa gere bem o seu tempo, tem a "opção" de utilizar o tempo ou fazer as coisas ao seu próprio ritmo.

A gestão do tempo pode ser facilitada por uma série de competências, ferramentas e técnicas utilizadas para gerir o tempo na realização de tarefas, projetos e objetivos específicos, de acordo com uma data definida. Inicialmente, a gestão do tempo referia-se apenas a atividades empresariais ou de trabalho, mas o termo acabou por ser alargado de modo a incluir também atividades pessoais. Um sistema de gestão do tempo é uma combinação planeada de processos, ferramentas, técnicas e métodos. A gestão

do tempo é normalmente uma necessidade no desenvolvimento de qualquer projeto, uma vez que determina o tempo de conclusão e o alcance do projeto. É igualmente importante compreender que existem diferenças técnicas e estruturais na gestão do tempo devido a variações nos conceitos culturais de tempo.

5.1. Benefícios da gestão do tempo

1. Alívio de stress
2. Mais tempo
3. Mais oportunidades
4. Capacidade de concretizar objetivos

5.2. Gestão eficaz do tempo

Depois de analisar os benefícios da gestão de tempo, vejamos algumas formas de o gerir eficazmente:

1. Definir corretamente os objetivos;
2. Estabelecer prioridades de forma sensata;
3. Estabelecer um limite de tempo para concluir uma tarefa;
4. Fazer uma pausa entre as tarefas;
5. Organizar-se;
6. Remover tarefas/atividades não essenciais. É importante remover o excesso de atividades ou tarefas;
7. Planear com antecedência.

6. Gestão de tarefas

A gestão de tarefas é o processo de gestão de uma tarefa ao longo do seu ciclo de vida. Envolve planear, testar, acompanhar e comunicar. A gestão de tarefas pode ajudar um indivíduo a atingir objetivos, ou grupos de indivíduos a colaborar e partilhar conhecimentos para a realização de objetivos coletivos. As tarefas são também diferenciadas por complexidade, desde a mais baixa à mais elevada.

A gestão eficaz de tarefas requer a gestão de todos os aspetos de uma tarefa, incluindo o seu estado, prioridade, tempo, afetação de recursos humanos e financeiros, recorrência, dependência, notificações, etc. Estes aspetos podem ser agrupados em termos gerais nas atividades básicas da gestão de tarefas.

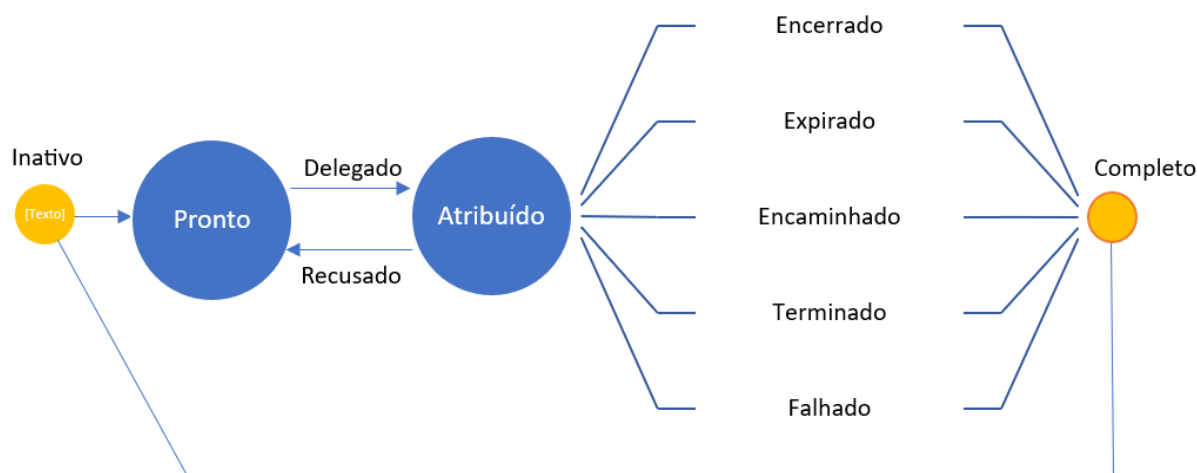
A gestão de vários indivíduos ou tarefas de equipa pode ser assegurada por *software* especializado, por exemplo, *software* de gestão de projetos ou de fluxo de trabalho.

A gestão de tarefas pode fazer parte da gestão de projetos e da gestão de processos e pode servir de base para um fluxo de trabalho eficiente numa organização. Os gestores de projetos que aderem à gestão orientada para as tarefas têm um calendário de projeto detalhado e atualizado e são normalmente bons a dirigir os membros da equipa e a fazer o projeto avançar.

O estado das tarefas pode ser descrito pelas seguintes formas:

- Pronta
- Atribuída
- Terminada
- Expirada
- Encaminhada
- Iniciada
- Terminada
- Verificada
- Em pausa
- Sem sucesso

O diagrama seguinte descreve os diferentes estados de uma tarefa ao longo do seu ciclo de vida. Este diagrama é uma referência da IBM (*International Business Machines Corporation*).



6.1. Definir Objetivos Claros

Um objetivo descreve uma mudança que um projeto, programa ou organização pretende alcançar ou influenciar. Podem ser definidos a muitos níveis diferentes, desde objetivos estratégicos gerais a objetivos de projeto muito específicos. Podem variar desde simples resultados que estão sob o controlo de um projeto ou programa até metas a longo prazo que podem depender de muitos fatores diferentes. Definir bons objetivos torna os processos de acompanhamento e a avaliação mais fáceis e mais eficazes.

Um bom sistema de monitorização e avaliação (M&A) não poderá colmatar uma má conceção do projeto ou do programa. Se os objetivos não forem claros ou forem mal concebidos, a M&A torna-se muito mais difícil. Em contrapartida, se os objetivos forem claros, a tarefa de um sistema de M&A é frequentemente simples. Trata-se de:

- determinar em que medida os objetivos estão a ser alcançados;
- avaliar o que mais está a mudar; e
- identificar que revisões devem ser realizadas no projeto ou programa com base nos resultados.

Os objetivos podem ser definidos a muitos níveis diferentes dentro de uma organização. Podem ir desde objetivos estratégicos gerais a nível internacional, nacional ou setorial até objetivos de projeto muito específicos. Por vezes, estes objetivos podem estar estreitamente ligados. Por exemplo, pode ser necessário que os objetivos do projeto contribuam para os objetivos do programa, que, por sua vez, podem contribuir para os objetivos nacionais, regionais ou organizacionais.

7. Capacidade de adaptação

A adaptabilidade, enquanto competência, refere-se à capacidade de uma pessoa mudar as suas ações, o seu curso ou a sua abordagem para se adaptar a uma nova situação. Mudamos constantemente os nossos estilos de vida porque o nosso mundo está sempre a mudar. Quando há escassez de um bem no mercado, mudamos a nossa procura para bens substitutos. Este é um exemplo de adaptabilidade. A adaptabilidade não consiste apenas em mudar algo ou ajustar-se a uma situação. Engloba a capacidade de efetuar alterações num curso de ação com suavidade e rapidez, sem grandes contratempos. Enquanto existirem muitos fatores imprevisíveis no nosso ambiente, como as leis e os fatores económicos, é necessário adquirir esta competência.

Como melhorar a capacidade de adaptação

A adaptabilidade é uma competência natural. Também pode ser desenvolvida e aperfeiçoada. Eis algumas dicas para ajudar a melhorar esta competência:

- Observar e monitorizar as mudanças no seu ambiente;
- Estar disposto a aprender;
- Evitar a procrastinação (adiar por vontade própria);
- Reconhecer o facto de que as mudanças são inevitáveis.

8. Trabalho de equipa

O **trabalho de equipa** é o esforço de colaboração de um grupo para atingir um objetivo comum ou para concluir uma tarefa da forma mais eficaz e eficiente possível. Este conceito é visto no contexto mais amplo de uma equipa, que é um grupo de indivíduos interdependentes que trabalham em conjunto para um objetivo comum. As quatro características principais de uma equipa incluem um objetivo comum, interdependência, limites e estabilidade, a capacidade de gerir o seu próprio trabalho e processos internos e de funcionar num sistema social mais vasto. Um dos requisitos básicos para um trabalho de equipa eficaz é a dimensão adequada da equipa. O contexto é importante e a dimensão das equipas pode variar em função do objetivo. Uma equipa deve incluir pelo menos 2 ou mais membros, e a maioria das equipas varia entre 2 e 100 elementos. As equipas desportivas têm geralmente dimensões fixas com base em regras estabelecidas e as equipas de trabalho podem mudar de dimensão em função da fase e

da complexidade do objetivo. As equipas precisam de poder utilizar recursos para serem produtivas (ou seja, campos de jogos ou espaços de reunião, horários programados para planeamento, orientação de treinadores ou supervisores, apoio da organização, etc.) e papéis claramente definidos dentro da equipa para que todos tenham um objetivo claro. O trabalho de equipa está presente em qualquer contexto em que um grupo de pessoas trabalhe em conjunto para atingir um objetivo comum.^[1] Estes contextos incluem uma organização industrial (equipas de trabalho formais), o atletismo (equipas desportivas), uma escola (colegas de turma a trabalhar num projeto) e o sistema de saúde (equipas de sala de operações). Em cada um destes contextos, o nível de trabalho em equipa e de interdependência pode variar entre baixo (por exemplo, golfe, atletismo), intermédio (por exemplo, basebol, futebol) e alto (por exemplo, basquetebol, futebol), dependendo da quantidade de comunicação, interação e colaboração existente entre os membros da equipa. Por exemplo, o trabalho de equipa coordena o trabalho o mais cedo possível.

8.1. Trabalho de Equipa Eficaz

Há certas características que uma equipa deve ter para trabalhar eficazmente. Estas características estão interligadas.

É imperativo que a **coesão do grupo** seja forte dentro da equipa. Existe uma relação positiva entre a coesão do grupo e o desempenho.

A **comunicação** é outra característica vital para um trabalho de equipa eficaz. Os membros devem ser capazes de comunicar eficazmente uns com os outros para ultrapassar obstáculos, resolver conflitos e evitar confusões. A comunicação aumenta a coesão.

A comunicação é importante no seio das equipas para definir claramente o objetivo da equipa, de modo que exista **um objetivo comum**. A existência de um objetivo comum aumenta a coesão, porque todos os membros se esforçam por atingir o mesmo objetivo, ajudando-se mutuamente.

O **empenho** é outra característica importante das equipas. Ocorre quando os membros estão concentrados em atingir o objetivo comum da equipa.

A **responsabilização** é necessária para garantir que os objetivos sejam alcançados e que todos os membros participem. A responsabilização dos membros aumenta o empenho nas relações da equipa.

9. Criatividade

Em tempos, considerou-se que a criatividade era uma função do hemisfério direito do cérebro. Isto apoiava o conceito de que as pessoas com dominância do lado esquerdo do cérebro eram mais analíticas e menos emotivas. A emoção é considerada um fator importante na criatividade, tal como a memória, ou, na verdade, a falta dela, quando se é criativo. Num artigo sobre a anatomia do cérebro criativo (disponível em *livestrong.com*), a autora Tracey R. refere que a anatomia da criatividade é um padrão de ativação e supressão de vias de comunicação no cérebro que permite o surgimento de novos pensamentos. Os elementos para a inovação criativa incluem o "pensamento divergente" - a capacidade de ver as coisas de forma diferente, de um modo que melhora o convencional.

De acordo com a *Wikipédia*, a criatividade é um fenómeno que dá origem a algo novo e valioso. O objeto criado pode ser intangível (como uma ideia, uma teoria científica, uma composição musical ou uma piada) ou um objeto físico (como uma invenção, uma obra literária impressa ou uma pintura).

O interesse académico pela criatividade está presente em várias disciplinas, principalmente na psicologia, nos estudos empresariais e nas ciências cognitivas. No entanto, também pode ser encontrado na educação, nas humanidades, na tecnologia, na engenharia, na filosofia (particularmente na filosofia da ciência), na teologia, na sociologia, na linguística, nas artes, na economia e na matemática. Estas disciplinas analisam as relações entre a criatividade e a inteligência geral, o tipo de personalidade, os processos mentais e neurológicos, saúde mental ou inteligência artificial; o potencial de promoção da criatividade através da educação e da formação; a promoção da criatividade para benefício económico nacional; ou a aplicação de recursos criativos para melhorar a eficácia do ensino e da aprendizagem.

Tem sido objeto de vários estudos de investigação que estabelecem que a eficácia organizacional depende, em grande medida, da criatividade da força de trabalho. Para cada organização, as medidas de eficácia variam consoante a sua missão, o contexto ambiental, a natureza do trabalho, o produto ou serviço que produz e as exigências dos clientes. Assim, o primeiro passo para avaliar a eficácia organizacional é compreender a própria organização - como funciona, como está estruturada e o que privilegia.

10. Liderança

10.1. Compreender a liderança



Os líderes eficazes revelam um interesse pessoal no desenvolvimento a longo prazo dos seus trabalhadores e utilizam a sua sensibilidade, experiência e outras competências sociais para incentivar os trabalhadores a darem o seu melhor. Não se trata de ser "simpático" ou "compreensivo" - trata-se de explorar as motivações individuais com o objetivo de promover o objetivo de toda a organização.

As tentativas de analisar a liderança tendem a falhar porque quem analisa tende a conceber mal a sua tarefa. Normalmente, não avalia a liderança em si. Em vez disso, estuda a popularidade, o poder, o exibicionismo ou a sabedoria no planeamento a longo prazo. Alguns líderes têm essas características, mas elas não fazem parte da essência da liderança.

A liderança é a capacidade de um indivíduo, ou de um grupo de indivíduos, influenciar e orientar os membros de uma organização. A liderança implica a tomada de decisões acertadas - e, por vezes, difíceis -, a criação e articulação de uma visão clara, o estabelecimento de objetivos exequíveis e a disponibilização de conhecimentos e ferramentas necessários para atingir esses objetivos.

Os líderes são necessários e estão presentes na maioria dos contextos da sociedade, desde os negócios à política, às religiões e às organizações comunitárias. Um líder eficaz possui as seguintes características: autoconfiança, fortes capacidades de comunicação e de gestão, pensamento criativo e inovador, perseverança face ao fracasso, vontade de correr riscos, abertura à mudança, e "sangue-frio" e reatividade em tempos de crise.

10. Resumo

O módulo 2 aborda as *soft skills* que são necessárias aos empregadores e às equipas de Recursos Humanos e Recrutamento para apoiarem os trabalhadores autistas ao longo de todo o ciclo de emprego (Entrevista - Emprego - Desenvolvimento - Retenção). As *soft skills* são características pessoais que melhoram as interações, as perspetivas de carreira e o desempenho profissional de um indivíduo. Ao contrário das competências técnicas, que tendem a ser específicas de um determinado tipo de tarefa ou atividade, as *soft skills* são de aplicação geral. Estas competências são características pessoais que descrevem a capacidade de um indivíduo interagir com os outros.

Por outro lado, numa altura em que as taxas de empregabilidade são globalmente elevadas, a mão de obra está a diminuir e existe uma escassez de talentos qualificados nos setores das ciências, tecnologias, engenharias, matemáticas, na indústria transformadora, e outros; empresas de todas as dimensões e de todos os setores são confrontadas com desafios nunca encontrados antes. A escassez de trabalhadores e profissionais qualificados pode ser um dos maiores obstáculos ao crescimento e à sustentabilidade da nova economia. Muitos indivíduos do espectro do autismo têm as capacidades de que as empresas necessitam e, com uma taxa de desemprego próxima dos 80%, podem tornar-se uma parte essencial da solução.

Por este motivo, as *soft skills* são de extrema importância no processo de apoio às pessoas com autismo no seu ciclo de emprego. O Módulo 2 centra-se, assim, nas *soft skills* que têm sido identificadas como fundamentais para apoiar as pessoas com autismo no seu ciclo de emprego:

- Competências de comunicação
- Escuta ativa
- Empatia
- Resolução de problemas
- Gestão do tempo
- Gestão de tarefas
- Trabalho de equipa
- Capacidade de adaptação
- Criatividade
- Liderança

12. Referências Bibliográficas

Cobley, Paul (2008-06-05), "Communication: Definitions and Concepts", in Donsbach, Wolfgang (ed.), The International Encyclopedia of Communication, Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, pp. wbiecc071,

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405186407.wbiecc071>

Vain, Claire(2021-12-15), "Different Methods of Communication", CPD Online College

<https://cpdonline.co.uk/knowledge-base/business/different-communication-methods/>

Montemurro , Francine (2014-11-24), "Active Listening", Office of the Ombuds, Boston University,

<https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2016/10/Active-Listening-Handout.pdf>

Lishner, David & Stocks, Eric & Steinert, Steven. (2017). Empathy. 10.1007/978-3-319-28099-8_513-1.

https://www.researchgate.net/publication/316582875_Empathy

Goleman, Daniel (2007) Emotional Intelligence. 10th ed., Bantam Books, 2007

<https://www.danielgoleman.info/>

Bratton, J and Gold, J. (2003). Human Resource Management Theory and Practice, 3rd Edition, New York: Palgrave Mcmillan.

Nemching, Grace Don (2021), "Problem Solving Skills", Indira Gandhi National Open University, New Delhi

<https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/41771/1/Unit-4.pdf>

"A Short Guide to Time management", University of Birmingham, Library Services, Edgbaston, Birmingham, B15 2TT, United Kingdom

<https://intranet.birmingham.ac.uk/as/libraryservices/library/asc/documents/public/A-Short-Guide-to-Time-Management-web-PDF-819KB.pdf>

Bansal, Rohit. (2022). Time Management & Productivity for Effective Time Management.

https://www.researchgate.net/publication/363859295_Time_Management_Productivity_for_Effective_Time_Management

Maus, Heiko, M.P. van der Aalst, Wil, Rickayzen, Alan, Riss, Uwe. V. "Challenges for Business Processes and Task Management," Journal of Universal Knowledge Management. Volume 0, Issue 2, 2005

https://en.wikipedia.org/wiki/Task_management



Cutting, Thomas (2010-03-03), "Relationship vs. Task Oriented Management". 3 March 2010

<http://www.pmhut.com/relationship-vs-task-oriented-management>

Simister, Nigel (2019-13-05), "Setting Objectives", M&E Training & Consultancy, Intrac,

<https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Setting-objectives.pdf>

Arijit, Bishai 10-01-2021, Adaptability 3rd Sem H SEC-1

<https://www.bajkulcollegeonlinestudy.in/2020-2021/Materials%202020-21/BA%20Hons/English/3rd%20Sem%20H%20SEC-1%20Adaptability%20Arijit%20Bishai%2010-01-2021.pdf>

Montebello, Anthony; Buzzotta, Victor (1993). "Work Teams That Work"

Hackman, Richard (1990). Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork. Jossey-Bass. pp. 1–13, 479–504. ISBN 978-1555421878

https://en.wikipedia.org/wiki/Teamwork#Effective_teamwork_characteristics

Cropley, Arthur. (2011). Definitions of Creativity. 10.1016/B978-0-12-375038-9.00066-2.

Brito, Sílvia & Fernandes Thomaz, João. (2022). Creativity. 10.5772/intechopen.98101.

W.C.H. Prentice (2004), "Understanding Leadership", Boston. Harvard Business Review

<https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>

Golman, Daniel (December 2013), "The Focused Leader", Boston. Harvard Business Review,

<https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>

